ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

ΕΣΠΑ 2007-2013
Ε.Π. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εκπαίδευση Προϊσταμένων Τμημάτων για αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση

Εξυπηρέτηση του πολίτη – Ικανοποίηση από την εργασία

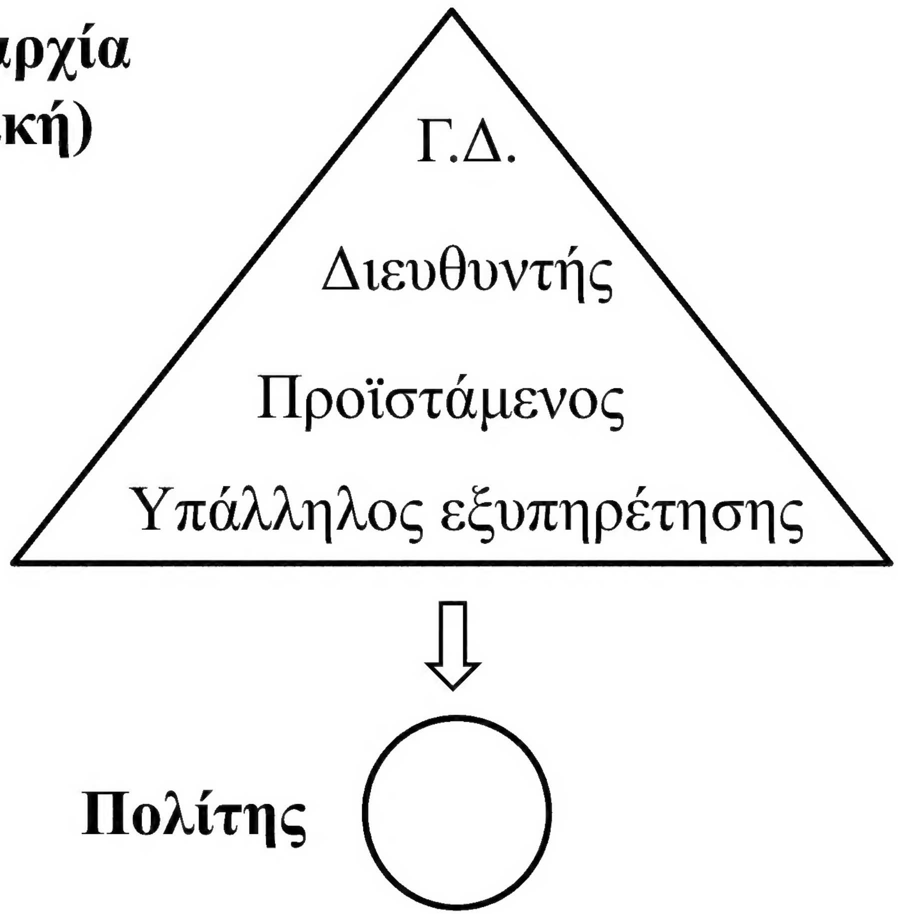
Αρχές Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ

- Πολιτοκεντρική θεώρηση της λειτουργίας του δημόσιου τομέα
- Ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες
- Αποτελεσματικότητα
- Υιοθέτηση ευέλικτων μορφών οργάνωσης της εργασίας

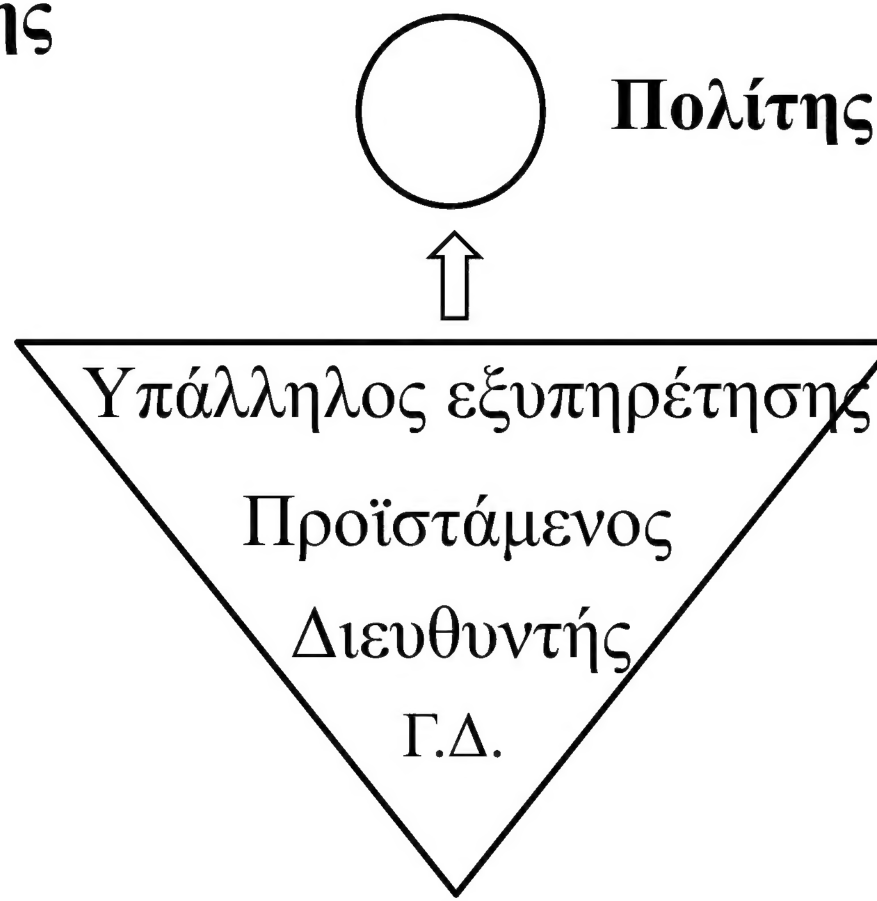
«Όπως ένα σπίτι δεν θα το κρίνει μόνο ο κατασκευαστής του, αλλά κυρίως εκείνος που θα το χρησιμοποιήσει (και το χρησιμοποιεί ο οικογενειάρχης), το πηδάλιο το κρίνει καλύτερα ο κυβερνήτης παρά ο ναυπηγός και τα φαγητά του συμποσίου ο συνδαιτυμόνας κι όχι ο μάγειρας»

Αριστοτέλης (Πολιτικά Α 1253β)

Παραδοσιακή Ιεραρχία (Υπηρεσιοκεντρική)



Ιεραρχία Εξυπηρέτησης (Πολιτοκεντρική)



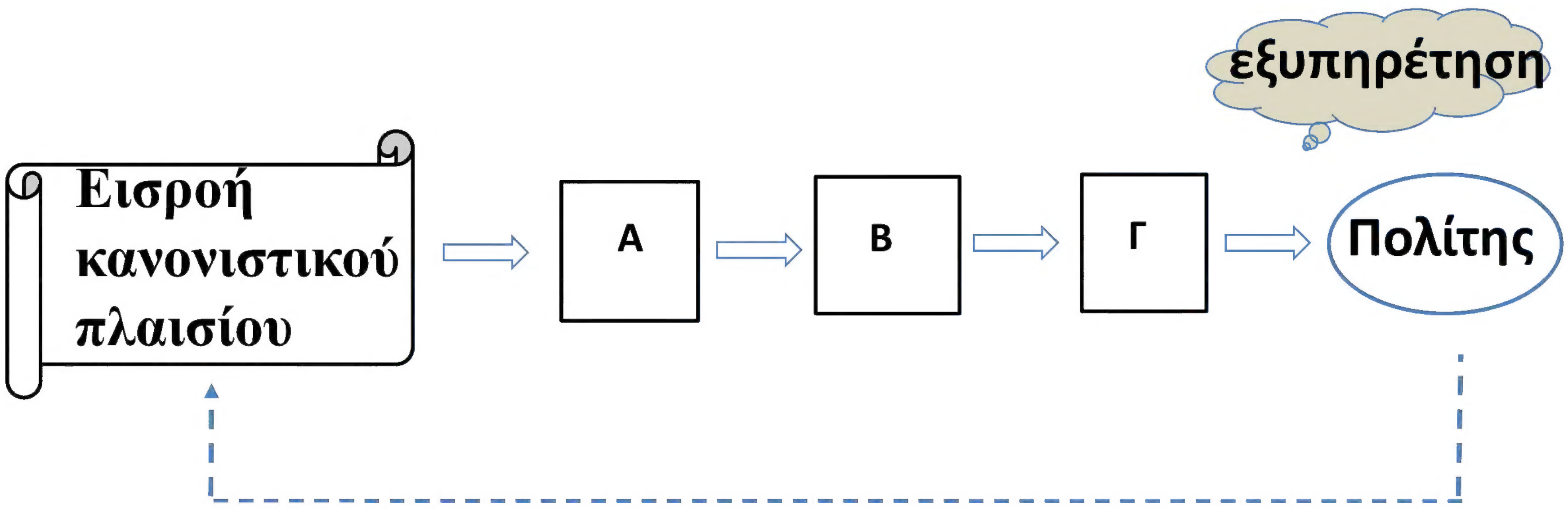
Ιδιαιτερότητες Δημόσιου Τομέα

- **μονοπωλιακός χαρακτήρας της δημόσιας εξυπηρέτησης**
- **κανονιστικός χαρακτήρας υποχρεωτικής εφαρμογής**
- **εξυπηρετηση δημόσιου συμφέροντος**
- **ίση μεταχείριση και ισονομία μεταξύ των πολιτών**

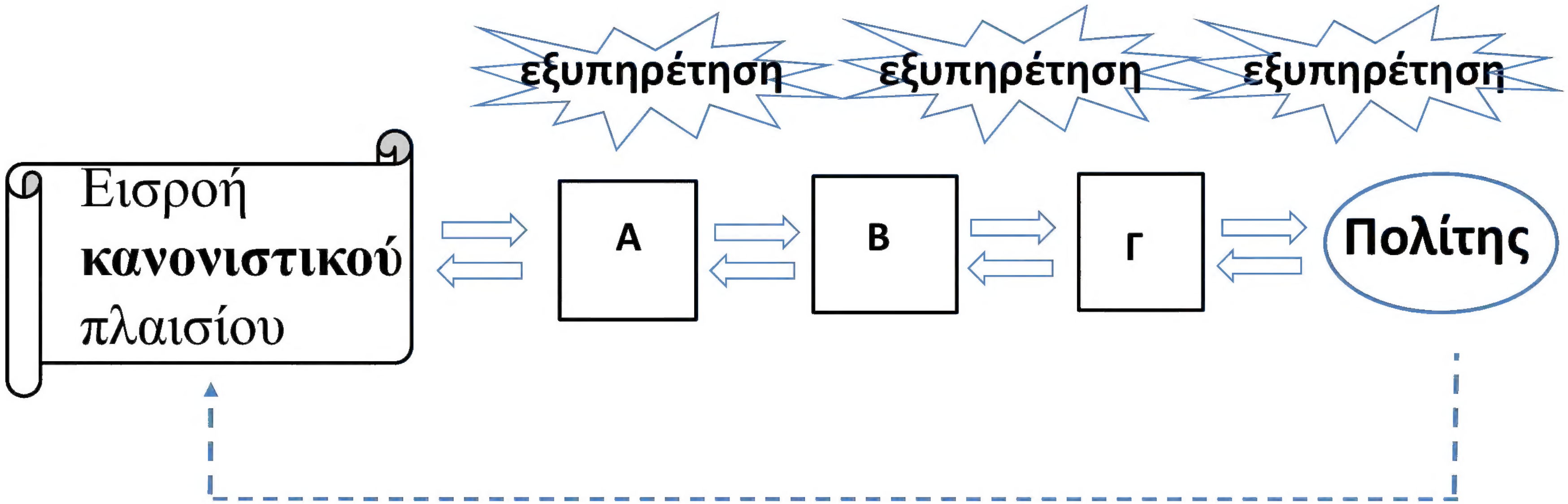
Τι είναι ποιοτική εξυπηρέτηση

Ως ποιοτική εξυπηρέτηση νοείται η εξυπηρέτηση, που ικανοποιεί τα κριτήρια του εξυπηρετούμενου πολίτη, που αυτός αντιλαμβάνεται πως δικαιούται να έχει. Όπως συνέπεια, ακρίβεια στοιχείων, ταχύτητα, ισονομία, αμεροληψία κοκ.

Παραδοσιακή Λειτουργία Υπηρεσιών (Υπηρεσιοκεντρική)



Προσδοκώμενη Λειτουργία Υπηρεσιών (Πολιτοκεντρική- Ολικής Ποιότητας)



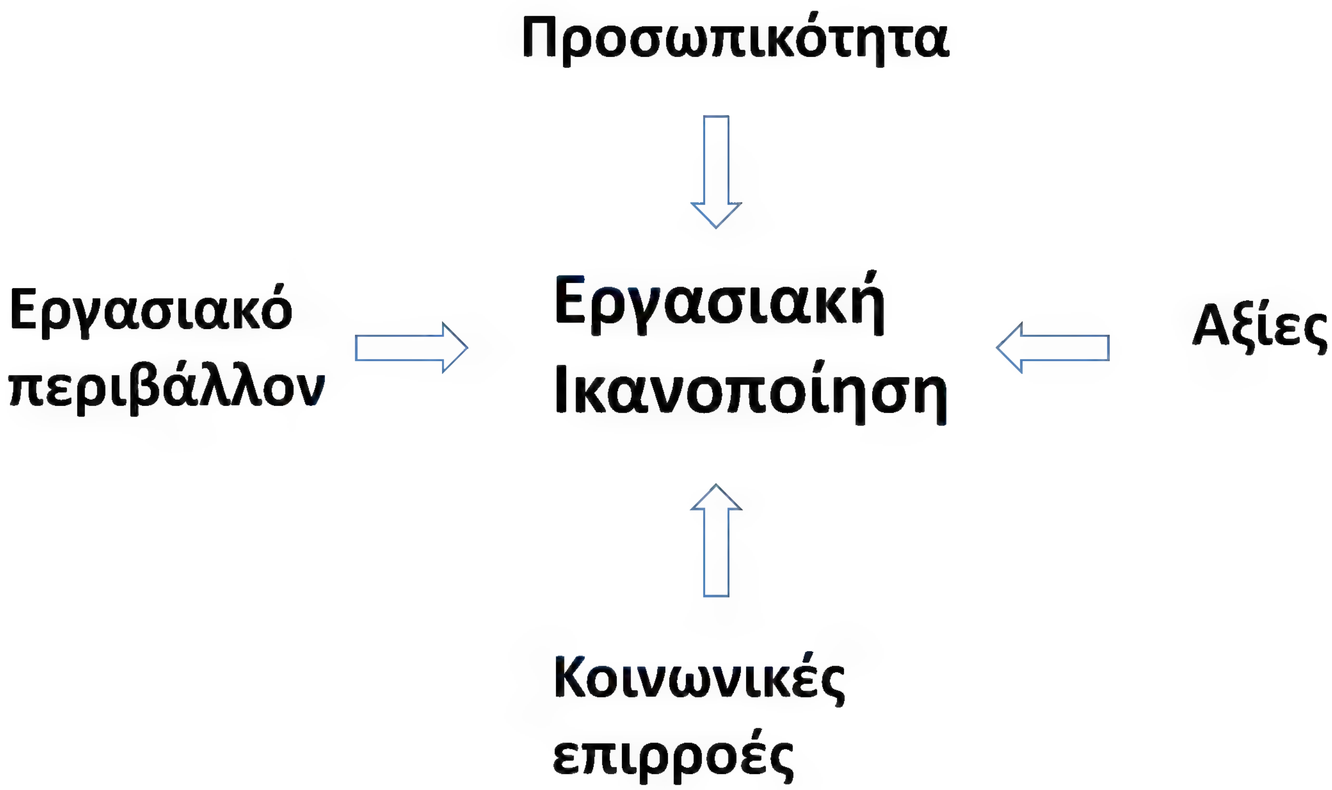
Η δράση του εσωτερικού πελάτη

Η λειτουργία του εσωτερικού πελάτη, μεταλλάσσει σιγά – σιγά το εργασιακό κλίμα μιας δημόσιας υπηρεσίας, ενσωματώνοντας σχέσεις εξυπηρέτησης μεταξύ όλων των διοικητικών λειτουργιών της, με αποτέλεσμα ο τελικός υπάλληλος εξυπηρέτησης να έχει όλα τα εφόδια και την ετοιμότητα να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του πολίτη

Τι είναι η επαγγελματική ικανοποίηση

Μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που έρχεται ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης της εργασίας ή των εμπειριών της.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση



Εργασιακές Αξίες

- προσωπικές πεποιθήσεις για το είδος του αποτελέσματος που αναμένει κάποιος από την εργασία του και πως πρέπει να συμπεριφέρεται στην εργασία του.

- τα πιο γενικά και μακροπρόθεσμα αισθήματα και πιστεύω που έχουν οι άνθρωποι, τα οποία συνεισφέρουν στο πως αντιλαμβάνονται την εργασία τους.

- οι αξίες μπορεί να είναι εσωτερικές (σχετίζονται με το είδος της εργασίας) ή εξωτερικές (σχετίζονται με το αποτέλεσμα της εργασίας)

Εσωτερικές αξίες	Εξωτερικές αξίες
✧ ενδιαφέρουσα εργασία ✧ προκλητική εργασία ✧ μάθηση νέων πραγμάτων ✧ αίσθηση σημαντικής συνεισφοράς ✧ υπευθυνότητα και αυτονομία ✧ ευκαιρία για δημιουργικότητα	✧ καλός μισθός ✧ ασφάλεια εργασίας ✧ οικονομική άνεση ✧ κοινωνική αναγνώριση ✧ ελεύθερος χρόνος ✧ ισορροπία εργασίας – οικογένειας

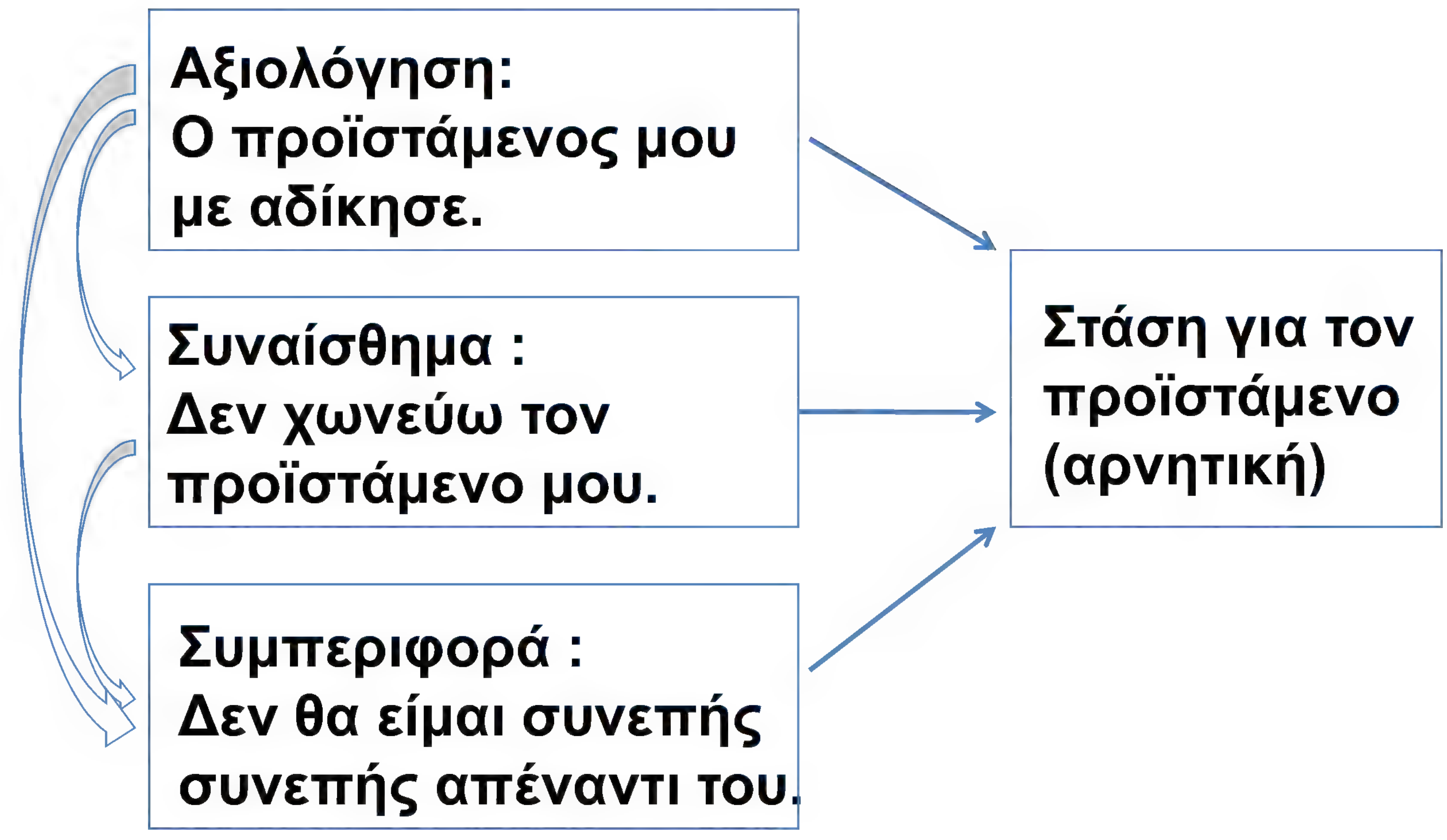
Στάσεις ως προς την εργασία

- ✧ συλλογή από αισθήματα, πιστεύω, και σκέψεων για το πως πρέπει να συμπεριφέρεται κάποιος στην εργασία του.

- ✧ φανερώνουν μια προδιάθεση για ορισμένη συμπεριφορά (θετική ή αρνητική)

- **συγκρινόμενες με τις αξίες οι στάσεις είναι:**
  - **περισσότερο ειδικές**
  - **δεν διαρκούν πολύ**

Τα συστατικά και η δυναμική των στάσεων



Ιδιότητες στάσεων

α) σταθερότητα στο χρόνο

β) αντίσταση στις αλλαγές

γ) επηρεάζουν τη διαδικασία επεξεργασίας πληροφοριών

δ) υποδεικνύουν και καθοδηγούν συμπεριφορές

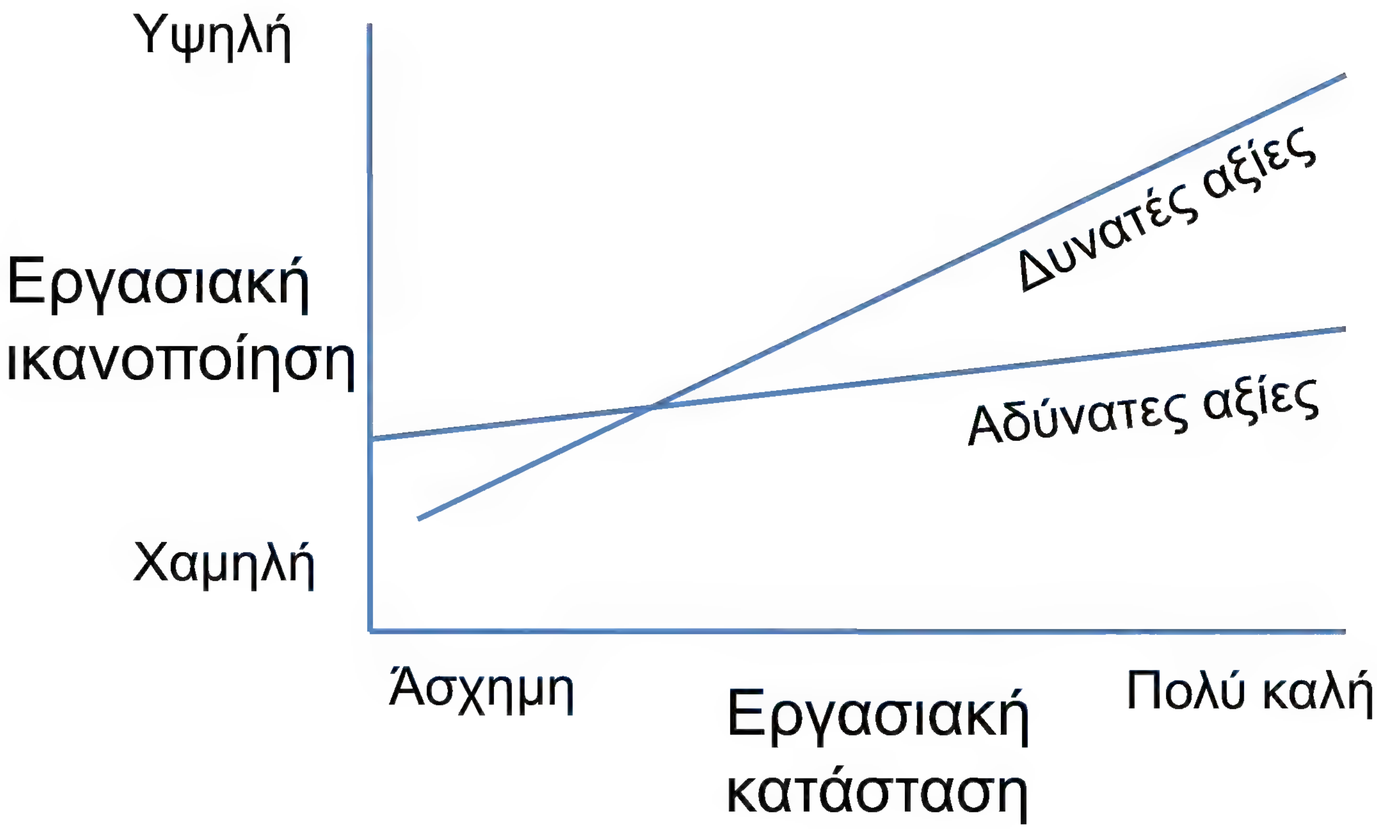
Από τις ιδιότητες αυτές των στάσεων, μπορεί να συναχθεί ότι όσο πιο ισχυρές είναι, τόσο ποιο σταθερές και αμετάβλητες στο χρόνο θα είναι οι στάσεις και επομένως η ένταση και η κατεύθυνση της ικανοποίησης από την εργασία.

Σταθερότητα της εργασιακής ικανοποίησης

- μελέτη δίδυμων αδελφών (μονοζυγωτικοί) εντόπισε ότι το 35 % μοιράζονταν την εργασιακή τους ικανοποίηση.

- τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός παιδιού 10-12 ετών προέβλεψαν την ικανοποίηση που είχε ως ενήλικας 55 ετών από την εργασία του.

Η επίδραση των αξιών πάνω στην εργασιακή ικανοποίηση



Τα πέντε κυρίαρχα στοιχεία της προσωπικότητας επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

- Συναισθηματική σταθερότητα
- Εξωστρέφεια
- Ανοικτός σε εμπειρίες
- Προσήνεια
- Συνέπεια

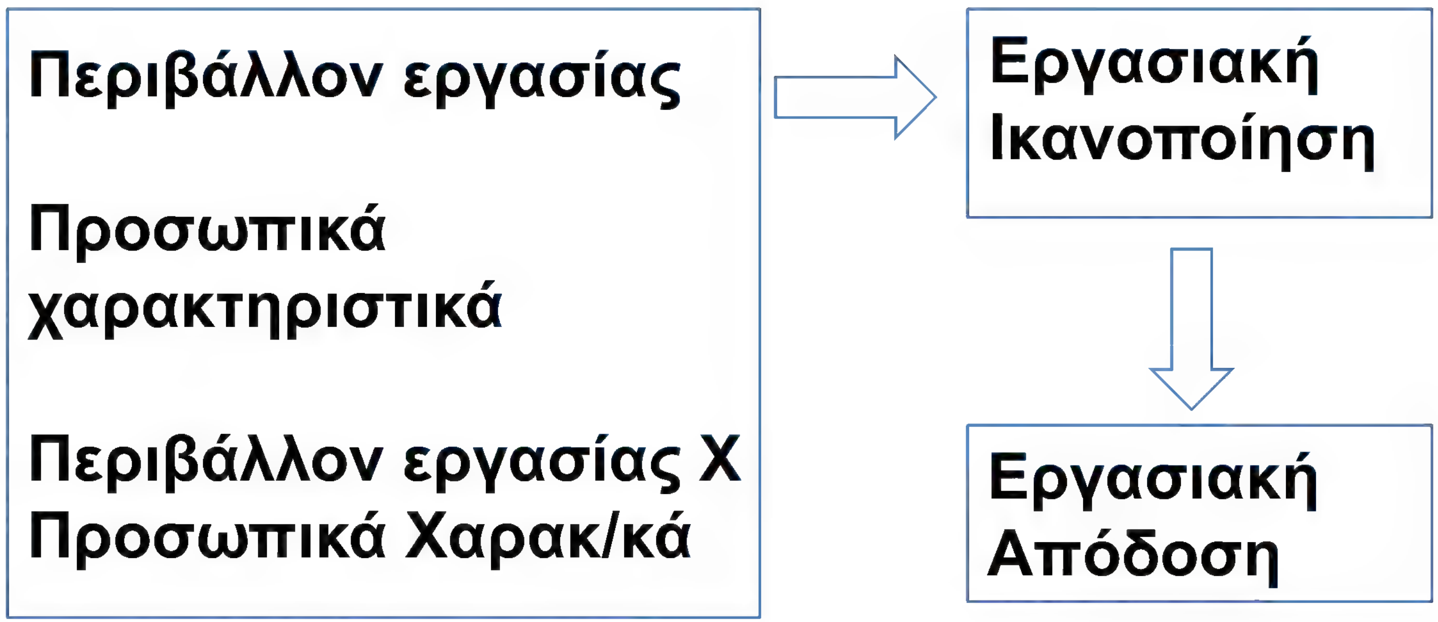
→ Εργασιακή ικανοποίηση

Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης

Ο ευχαριστημένος εργαζόμενος δεν είναι κατ' ανάγκη και παραγωγικός εργαζόμενος. Η συσχέτιση είναι σχετικά χαμηλή.

- **Vroom 14 % (1964)**
- **Iaffaldano & Muchinski 17 % (1985)**
- **Judge et al 30 % (2001)**

Γενικό Μοντέλο Εργασιακής Ικανοποίησης



Μοντέλα Εργασιακής Ικανοποίησης

- Θεωρία συναισθηματικών γεγονότων
- θεωρία προσωπικών χαρακτηριστικών
- μοντέλο εργασιακών χαρακτηριστικών

Θεωρία συναισθηματικών γεγονότων

- Η εργασιακή ικανοποίηση προσδιορίζεται από την διαφορά μεταξύ τι προσδοκά κάποιος από την εργασία και τι παίρνει.

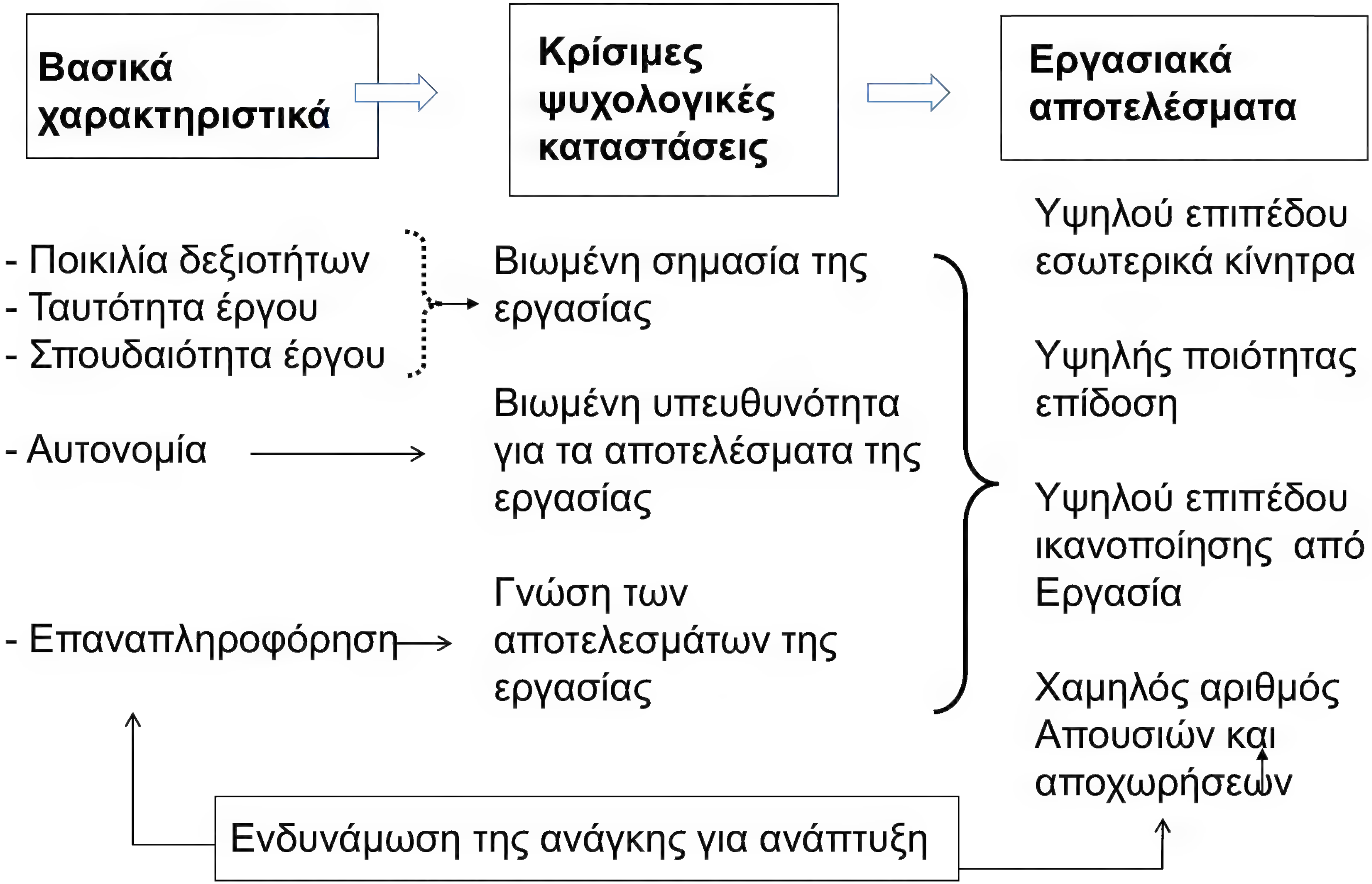
- Ο βαθμός με τον οποίο κάποιος αξιολογεί μια διάσταση της εργασίας προσδίδει τον βαθμό ικανοποίησης.

Θεωρία προσωπικών χαρακτηριστικών

- Οι άνθρωποι έχουν εσωτερικές προδιαθέσεις που τους προκαλούν να συμπεριφερθούν κατά ένα ορισμένο τρόπο, ανεξαρτήτως εργασίας

- Όσοι αναφέρουν υψηλή εργασιακή ικανοποίηση, αυτή παραμένει διαχρονικά σταθερή και σε διαφορετικές εργασίες.

Μοντέλο εργασιακών χαρακτηριστικών



$$\text{Παρακινητική δύναμη} = \frac{\text{Ποικιλία δεξιοτήτων} + \text{Ταυτότητα έργου} + \text{Σπουδαιότητα έργου}}{3} \times \text{Αυτονομία} \times \text{Ανατροφοδότηση} =$$

Ποικιλία δραστηριοτήτων. Κατά πόσο χρειάζομαι διαφορετικές γνώσεις και δεξιότητες για να εκτελέσω την εργασία.

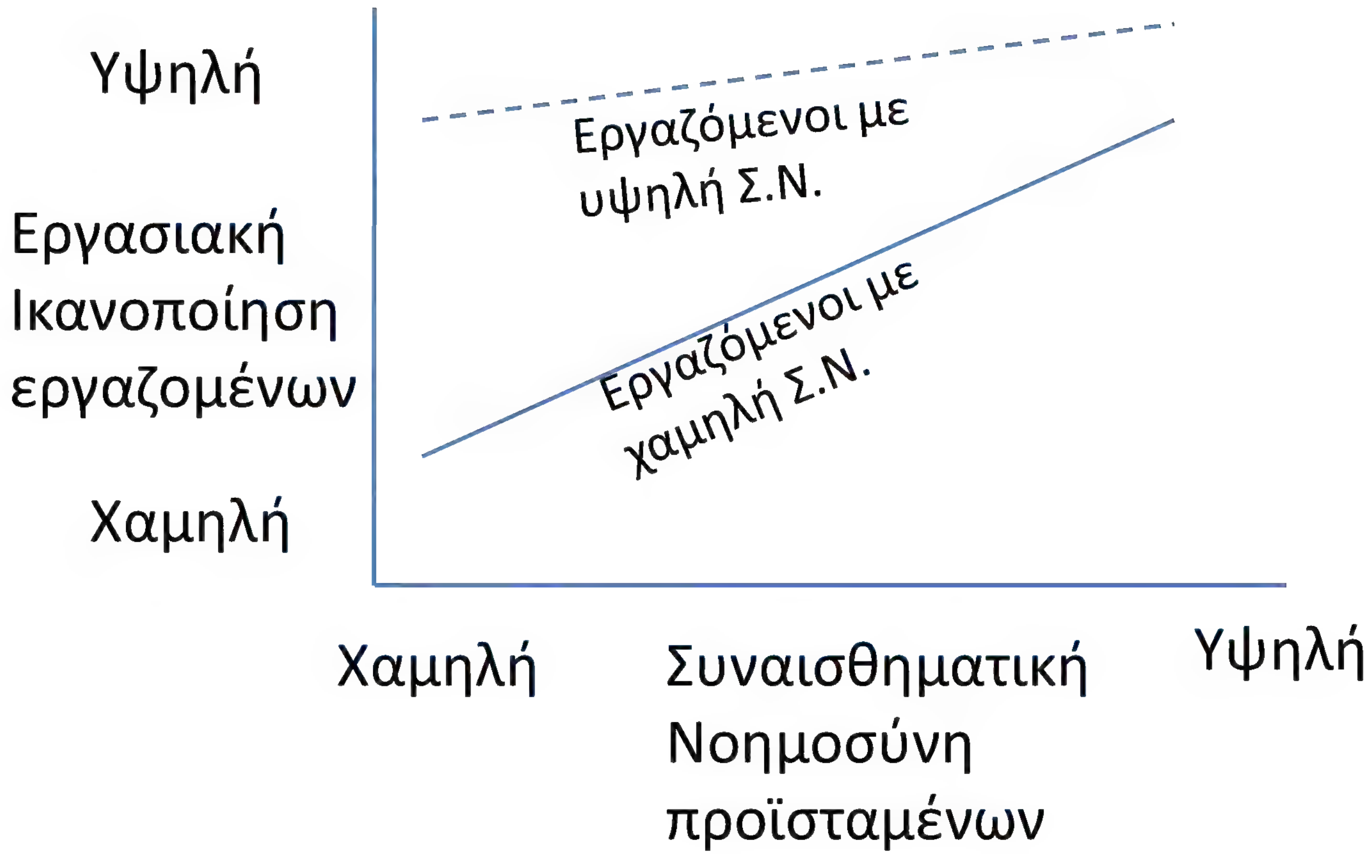
Σπουδαιότητα έργου. Πόσο σημαντική για μένα και για άλλους είναι η εργασία μου.

Ταυτότητα έργου. Σε ποιό βαθμό η εργασία μου αποτελεί μια ολοκληρωμένη δραστηριότητα ή αποτελεί ένα μικρό μέρος του συνόλου.

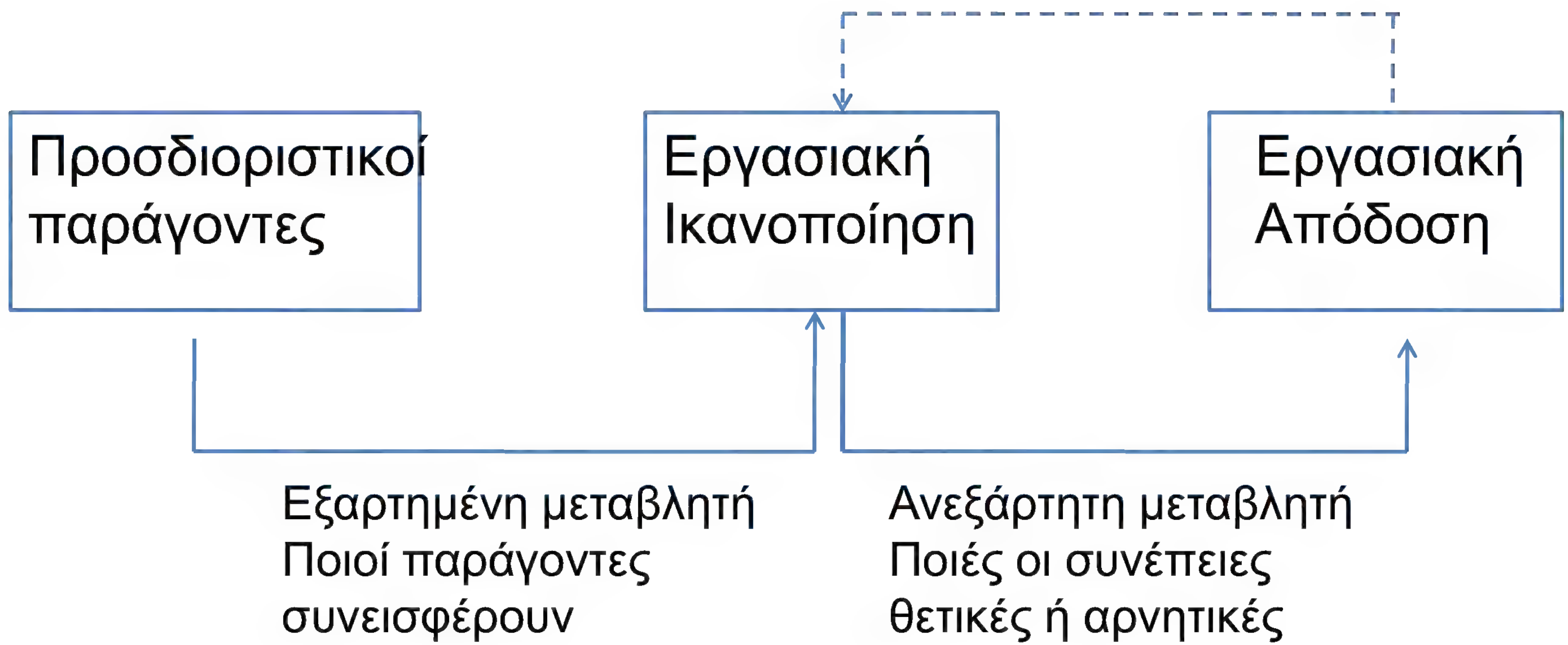
Αυτονομία. Σε πιο βαθμό η εργασία είναι ανεξάρτητη χωρίς άλλες επεμβάσεις.

Επαναπληροφόρηση. Σε πιο βαθμό η εργασία παρέχει πίσω στον εργαζόμενο πληροφορίες για την πρόοδο του.

Αλλαγές σ’ ένα ή και περισσότερα χαρακτηριστικά της εργασίας επιφέρει αλλαγές στην εργασιακή ικανοποίηση.



Πηγή: Wong & Law (2002


Προσδιοριστικοί παράγοντες
Εργασιακή Ικανοποίηση
Εργασιακή Απόδοση
Εξαρτημένη μεταβλητή
Ποιοί παράγοντες
συνεισφέρουν
Ανεξάρτητη μεταβλητή
Ποιές οι συνέπειες
θετικές ή αρνητικές



Η συμπεριφορά στην εργασιακή δυσαρέσκεια

Η εργασιακή ικανοποίηση στο Ελληνικό Δημόσιο

Υπάρχει η αντίληψη γενικά ότι, οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα δεν είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους.

Ή τουλάχιστον είναι λιγότερο ευχαριστημένοι από τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα

Περισσότερο εσωτερικά κίνητρα που σχετίζονται με την ίδια την εργασία παρά εξωτερικά κίνητρα που σχετίζονται με τις απολαβές από τρίτους.

Ως αποτέλεσμα αυτών των ιδιαίτερων εργασιακών συνθηκών οι εργαζόμενοι αισθάνονται λιγότερο ικανοποιημένοι, ιδίως σε ορισμένα χαρακτηριστικά της εργασίας τους, όπως την αυτονομία εργασίας, ικανοποίηση προσωπικών φιλοδοξιών ανάπτυξης, αξιοποίηση του δυναμισμού κτλ

Εκτός από τις οργανωτικές και εργασιακές διαφορές μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων Ελληνικών οργανισμών, **υπάρχουν και διαφορές ως προς τα προσωπικά χαρακτηριστικά και ενδιαφέροντα των εργαζομένων**

Η εργασιακή ικανοποίηση στο Ελληνικό Δημόσιο

«Μπορεί να ισχυρισθεί κανείς ότι, στους δημόσιους οργανισμούς κυριαρχεί ένας φαύλος κύκλος, που είναι υπεύθυνος για τα χαμηλά επίπεδα της εργασιακής απόδοσης. Δηλαδή το περιβάλλον τους ελκύει ανθρώπους με ορισμένα χαρακτηριστικά που δεν υποστηρίζουν μια θετική στάση και συμπεριφορά, τα οποία εν συνεχεία επηρεάζουν αρνητικά την εργασιακή απόδοση τους»

(Bourantas & Papalexandris, 1999)

Χαρακτηριστικά εργασίας

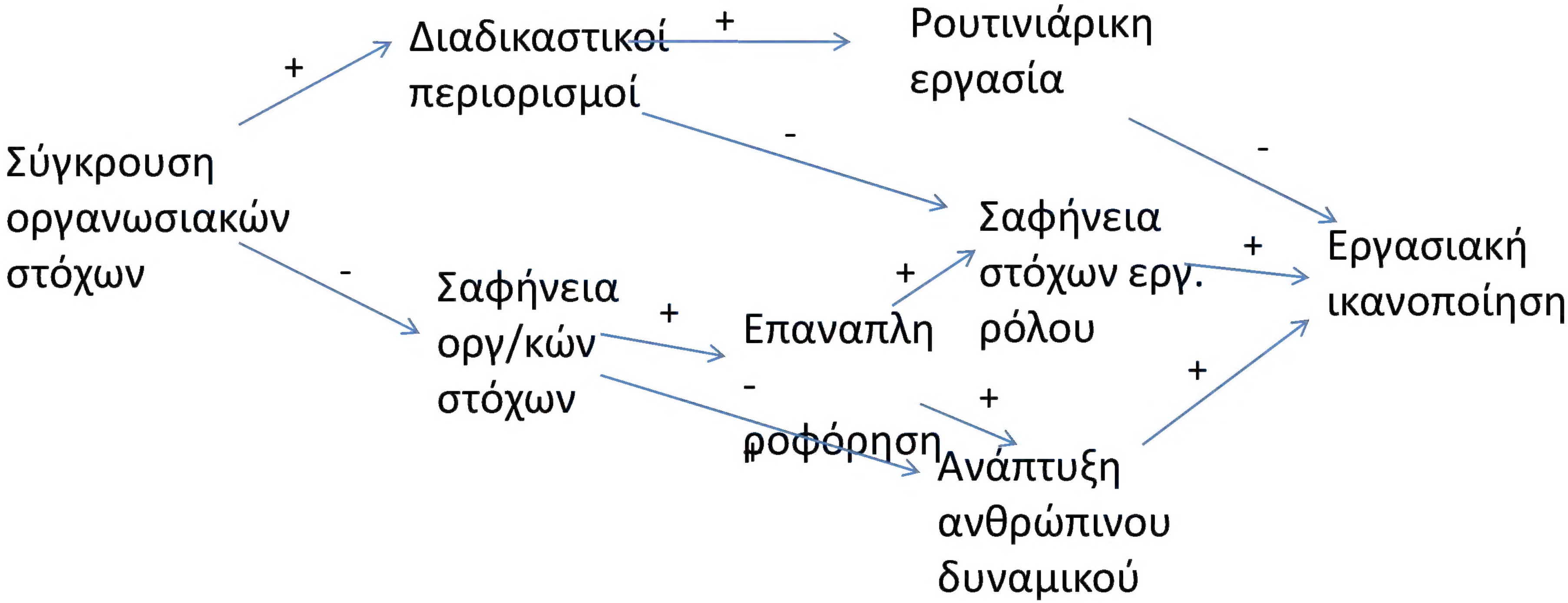
- εργασιακή ρουτίνα
- σαφήνεια εργασιακού ρόλου
- ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού
- επαναπληροφόρηση

Εργασιακό περιβάλλον

- σύγκρουση εργασ/κών στόχων
- διαδικαστικοί περιορισμοί
- σαφήνεια οργανωσιακών στόχων

→ Εργασιακή Ικανοποίηση στο Δημόσιο Τομέα

Μοντέλο Εργασιακής Ικανοποίησης Wright- Davis στο δημόσιο τομέα



Μερικές συμβουλές για τον προϊστάμενο ...

- ✧ μη θεωρείς ότι όλοι έχουν τις ισχυρές εσωτερικές αξίες (κίνητρα) που έχεις εσύ.

- ✧ να έχεις υπόψη σου ότι, κάθε προσπάθεια που κάνεις για να βελτιώσεις τις στάσεις, την εργασιακή ικανοποίηση, ή την εργασιακή απόδοση θα είναι περισσότερο αποτελεσματική εάν η αλλαγή που επιχειρείς είναι συμβατή με τις αξίες των εργαζομένων.

Μερικοί εργαζόμενοι μπορεί να είναι περισσότερο ευχαριστημένοι απ’ άλλους, αν και εργάζονται στις ίδιες εργασίες, τούτο συμβαίνει γιατί έχουν διαφορετικές προσωπικότητες.